

## **A Logística e a Fidelização de Clientes**

*ou Qual a diferença entre conseguir que mais clientes fiquem satisfeitos e conseguir que grupos específicos de clientes fiquem mais satisfeitos?*

Kleber Figueiredo

### **Introdução**

A fidelização de clientes - e também de empregados, fornecedores, prestadores de serviços e acionistas - é um tema que vem aparecendo com notável frequência em artigos e livros sobre negócios. Quanto vale um cliente leal?, Quanto se perde quando um cliente não quer mais comprar nossos produtos ou serviços? Quanto se gasta para desenvolver um novo fornecedor que está substituindo um que não quis mais fazer negócios conosco? Qual o impacto de perder empregados? Respostas objetivas para questões como estas, ou seja, a quantificação em termos econômicos do que significa reter ou perder clientes, empregados, etc. têm se constituído em um novo campo de interesse nos ambientes acadêmicos e empresariais.

A questão de manter clientes - ou indiretamente deixar de perder clientes - começa pela crítica à maioria das empresas que coloca uma enorme ênfase em continuamente atrair novos clientes, as vezes com ofertas mais interessantes do que aquilo que oferecem aos clientes já conquistados. A fidelidade é fundamental quando há abertura de mercado, quebra de regulamentação, novos entrantes, porque a todo momento surge um imenso leque de atrativos para cativar clientes de concorrentes.

E qual o papel da Logística nesse tema? A prestação do serviço logístico lida diretamente com empregados, fornecedores e clientes e indiretamente com os acionistas. Para prestar o serviço logístico a empresa necessita que seus empregados e seus fornecedores estejam comprometidos com a missão de satisfazer e superar as expectativas dos clientes. E, os resultados de um bom e eficiente serviço logístico, impactam o lucro da organização, elemento de interesse dos acionistas.

Este artigo começa discutindo o conceito de fidelização, analisando a relação entre cliente satisfeito e cliente leal. Em seguida discute em que momento da evolução das atividades logísticas surge o tema da fidelização numa organização. A seguir o artigo mostra em termos econômicos o impacto das ações de fidelização e, finalmente, comenta os programas de fidelização.

### **Satisfação, Lealdade e Fidelização**

Mais do que um jogo de palavras, o título alternativo dado ao artigo procura chamar atenção para a diferença entre "clientes satisfeitos" e "clientes mais satisfeitos". Conseguir mais clientes satisfeitos significa lograr atender as expectativas de mais clientes. Conseguir que grupos específicos de clientes fiquem mais satisfeitos significa focar a atenção nesses grupos com o objetivo de superar suas expectativas e, dessa maneira, assegurar que suas compras sejam regulares, caracterizando um relacionamento de longo prazo.

FIDELIDADE é uma palavra antiquada muitas vezes empregada para expressar uma lealdade entusiástica a uma causa ou a um partido político. Mas no contexto

empresarial tem sido usada para descrever a disposição de um cliente de continuar prestigiando uma empresa durante um prolongado período de tempo, comprando e utilizando os bens e/ou serviços de um fornecedor em uma base repetida e preferivelmente exclusiva e recomendando voluntariamente a marca daquele fornecedor.

A maioria dos leitores já deve ter ouvido falar que hoje em dia já não é suficiente ter clientes satisfeitos. A satisfação é uma condição necessária mas não suficiente para que o cliente volte a repetir a compra de um bem ou serviço. Satisfazer significa atender as expectativas e estas, muitas vezes, podem ser limitadas por fatores situacionais como a urgência, a percepção de que todos os fornecedores fazem a mesma coisa, o não conhecimento de outras alternativas, etc. Assim, a satisfação é um estado emocional, resultado de uma experiência momentânea. Hoje em dia os pesquisadores do assunto vinculam a satisfação com o atendimento do que o cliente considera como serviço adequado ou o mínimo tolerável em termos de desempenho. O serviço adequado pode estar longe do serviço desejado, ou seja, aquele desempenho que realmente encanta o cliente e faz ele repetir a compra. Somente ao perceber um valor superior naquilo que compra, o cliente se transforma em cliente leal.

Para criar valor superior, e então fidelizar o cliente, é preciso muito esforço. Em primeiro lugar é preciso conhecer o que ele considera como valor superior. Em segundo lugar é preciso transformar esta informação em especificações do serviço e investir em equipamentos, pessoas, instalações, tecnologia, enfim nos recursos necessários para realmente criar um valor superior. Isto pode sair muito caro e seria demagógico afirmar que é preciso criar valor superior para todos os clientes. Assim, em lugar de querer mais clientes satisfeitos - o que não implica em fidelização - deve-se pensar em GRUPOS de clientes mais satisfeitos o que significa, implicitamente, selecionar clientes que se deseja atender melhor. E isto passa por determinar que clientes são estes, o quanto eles valem para a empresa em termos de atratividade. Clientes diferentes geram diferentes níveis de lucros. Assim, o projeto do serviço ao cliente deve ser alimentado pelo estudo da base de clientes e o desempenho financeiro esperado considerando o tempo que o cliente permanecerá cliente. Para a empresa, o valor de um cliente é o valor atualizado do fluxo de caixa proporcionado pelo cliente (vendas realizadas ao cliente menos o custo das vendas e o custo de atender e manter o cliente) durante o tempo que ele permanece cliente. Quanto mais tempo ele permanece como cliente, maior o seu valor para a empresa.

Frederick Reichheld talvez seja o principal estudioso dos efeitos da fidelização de clientes. Em um artigo que escreveu junto com Robert Markey Jr. e Christopher Hopton, os três sócios da Bain & Co., eles afirmam que as "forças" da fidelidade são mensuráveis em termos de fluxo de caixa devido às ligações entre a fidelidade, o valor para os clientes e os lucros. A fidelidade está intrinsecamente ligada à criação de valor. Como um efeito de primeira ordem, a fidelidade indica se foi fornecido valor superior (os clientes voltam porque querem mais).

Em seguida, a fidelidade inicia uma série de efeitos econômicos de segunda ordem que se disseminam pelo sistema empresarial do seguinte modo:

1. As receitas e a participação no mercado crescem à medida que os melhores clientes são atraídos para a carteira de negócios da empresa, desenvolvendo vendas regulares e recomendações.
2. Os custos diminuem à medida que diminui a despesa para adquirir e atender novos clientes e substituir os antigos.

3. A retenção de funcionários aumenta porque o orgulho e satisfação com o emprego aumentam, criando por sua vez um ciclo que reforça a retenção de clientes pela familiaridade e melhor serviço aos clientes. Um aumento da produtividade resulta da maior estabilidade dos funcionários.

À medida que os custos caem e as receitas sobem, os lucros (o efeito de terceira ordem) aumentam. Isto fornece os recursos para investir em uma remuneração superior dos funcionários (reforçando ainda mais a retenção) e em novas atividades ou recursos que aumentem o valor para os clientes, aumentando ainda mais a retenção de clientes e funcionários. Os lucros são importantes, não apenas como um fim em si mesmos, mas porque permitem à empresa melhorar o valor e fornecer incentivos aos funcionários, clientes e investidores para permanecerem fiéis à empresa.

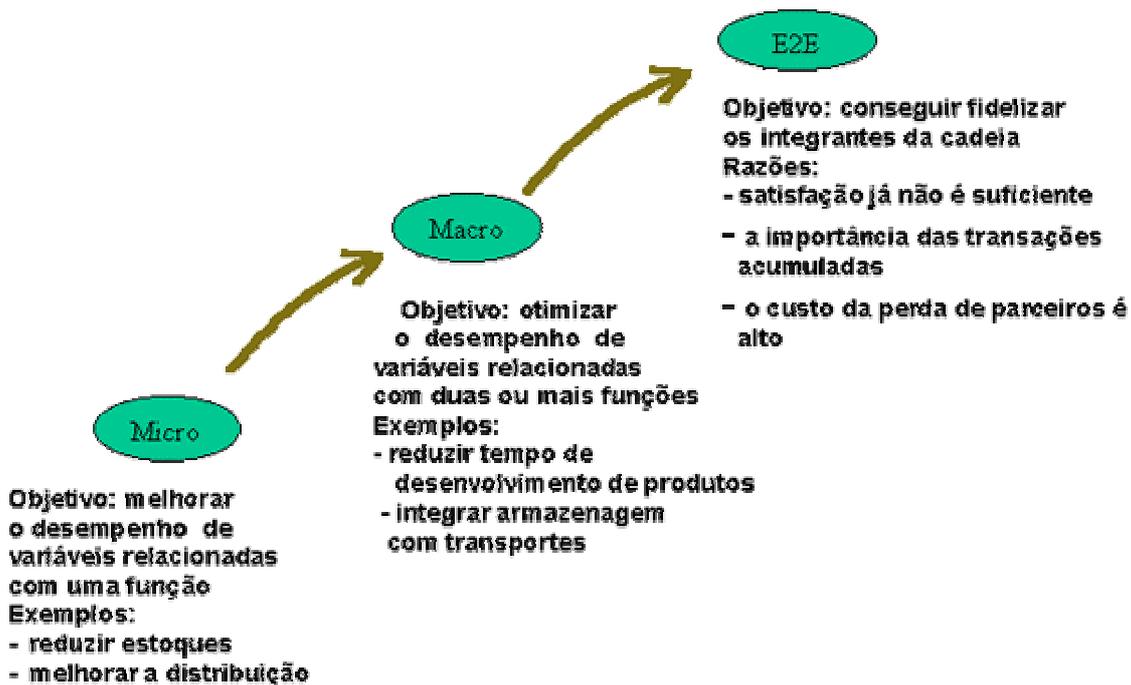
### **A Logística e a fidelização**

Vê-se então que o conceito de fidelização não diz respeito apenas aos clientes. Ele envolve acionistas e funcionários. E, se o pensamento for voltado para uma empresa pertencente a uma cadeia de suprimentos, o conceito pode envolver fornecedores e prestadores de serviços integrantes dessa cadeia. De agora em diante falaremos, então, da fidelização de parceiros da cadeia de suprimentos.

No contexto Logístico pouco tem sido escrito sobre a fidelização e seus efeitos. Evidentemente todas as considerações feitas até aqui neste artigo são pertinentes com a atividade logística mas, é preciso reconhecer, a preocupação com a fidelização, na maioria das empresas, está distante das atividades do dia-a-dia logístico.

Em um interessante artigo intitulado "Is Your Supply Chain Achieving Customer Loyalty" o consultor Robert Dicello considera que a conquista da lealdade dos parceiros é um desafio para os executivos de logística mas adverte que enfrentar este desafio antes da implantação do conceito de supply chain é um erro. Isto porque antes da adoção, os executivos não conseguem medir os efeitos da fidelização de clientes, fornecedores e prestadores de serviços. Para o autor, o processo de maturação do conceito de supply chain passa por três estágios conforme a figura 1. Em cada estágio, os objetivos, os atributos e os benefícios são diferentes.

Figura 1 – Os três estágios na adoção do conceito de Supply Chain



O primeiro estágio é no nível micro. O foco está em melhorar o desempenho de uma função específica dentro da cadeia. É o caso de empresas que, por exemplo, estão procurando melhorar sua distribuição, reduzir sua capacidade ociosa, otimizar os transportes, etc. São objetivos importantes porém eminentemente operacionais. São aspectos que precisam ser melhorados para colocar a empresa no jogo da competição, mas que nada tem a ver com a preocupação de fidelizar clientes, empregados, etc. É, infelizmente, o estágio onde a maioria das empresas se situa.

O estágio seguinte é o nível Macro, onde a empresa já não pensa tão pequeno e agora procura integrar funções pensando no retorno sobre os ativos ou na redução de capital de giro mediante ações que mexem com duas ou mais funções. Assim, por exemplo, melhorando o processamento dos pedidos - integrando a área financeira com o controle de estoques - é possível reduzir o tempo de resposta ao cliente e com isto aumentar o market share. O mesmo pode ser conseguido integrando fornecedores com a área de produção diminuindo estoques de segurança. Ainda nesse estágio a preocupação é a eficiência operacional e não a fidelização.

Uma vez conseguidas estas integrações passa-se ao terceiro estágio (enterprise to enterprise) quando cada supply chain se integra com as cadeias dos parceiros, prestadores de serviços e clientes para atender necessidades mútuas. Através do compartilhamento de informações procura-se reduzir o risco na introdução de novos produtos e serviços; processos que não agregam valor como as inspeções de qualidade, por exemplo, são eliminadas. Há uma perseguição aos desperdícios existentes nas interações entre as empresas parceiras. O foco está em desenvolver e compartilhar idéias e assegurar que produtos e serviços estejam disponíveis para os clientes no menor prazo, com menos estoques, ativos e riscos. O objetivo é fazer com que o conjunto de supply chains seja diferenciado e ganhe vantagem competitiva sobre as cadeias dos concorrentes.

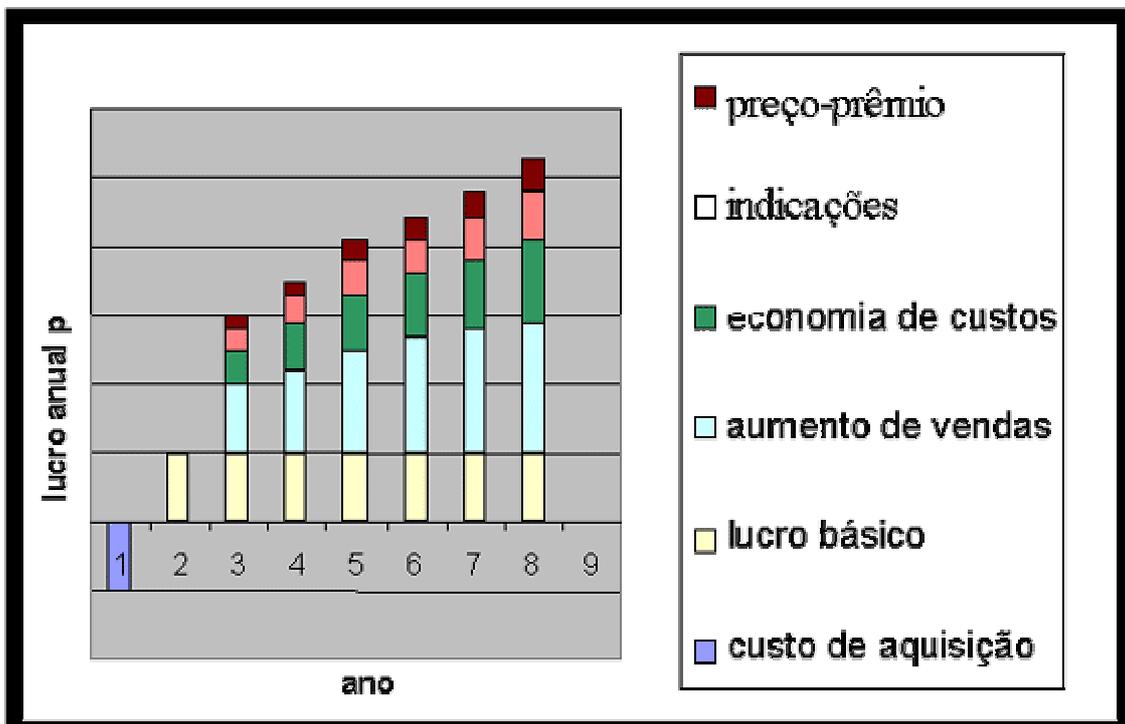
Muito investimento material e intelectual é feito para conseguir tudo isto e a grande preocupação é não perder parceiros. O importante é a rentabilidade acumulada das transações, é pensar nos ganhos no longo prazo. Cada investimento feito para fortalecer a cadeia traz consigo a expectativa de que com o tempo ele vai se pagar. Perder um integrante da cadeia representa um custo muito alto. Assim, é neste estágio que surge, com mais força, a consciência pela fidelização:

- a satisfação dos integrantes da cadeia não é suficiente; é preciso que sejam leais;
- a lealdade implica na repetição dos negócios viabilizando um valor presente positivo para o fluxo de investimentos realizados;
- perder integrantes da cadeia interrompe o fluxo positivo sendo necessários novos investimentos para substituir os parceiros perdidos.

### O valor da Fidelização

E quanto vale a fidelização? No começo do artigo comentamos rapidamente sobre os efeitos econômicos da fidelização. Vamos explicita-los um pouco mais utilizando para tal a figura 2. Ela mostra a representação gráfica de um fluxo de caixa ao longo do tempo dos efeitos de fidelizar clientes. Um fluxo semelhante pode ser idealizado como resultado da fidelização de empregados, fornecedores, etc.

Figura 2 – Por que a lealdade do cliente dá lucro?



Fonte: Reichheld (1996)

No momento inicial há um investimento na captação do cliente ou no desenvolvimento do fornecedor ou na contratação e treinamento de empregados, etc. No caso da captação de clientes poderíamos incluir, dependendo do setor, os custos de marketing, visitas, propaganda, mala direta, promoções, descontos, etc. No caso de um fornecedor poderíamos pensar em tudo o que se gasta no processo de recolher informações, visitas, reuniões, viagens, assessoria de consultores,

treinamento, etc. Ou seja, qualquer que seja o parceiro, há sempre um investimento inicial que se espera seja pago ao longo dos anos da relação com aquele parceiro.

A figura mostra então os períodos subsequentes. Como já foi dito, ela se refere ao efeito econômico de fidelizar clientes. O perfil do fluxo econômico é assim explicado:

**a) Lucro Básico:** seria a contribuição líquida dos negócios do cliente ao longo do tempo, supondo que o volume de suas transações fosse constante. O lucro básico corresponde à diferença entre a contribuição líquida das compras do cliente e o que se gasta em esforço para mantê-lo como cliente, ou seja, os esforços de criar valor superior.

**b) Contribuição derivada do aumento das compras:** com o passar do tempo, os clientes muitas vezes tornam-se maiores, ampliam seus negócios e conseqüentemente precisam comprar mais, precisam utilizar mais os produtos e/ou serviços da empresa. Como política, consolidam suas compras, suas transações com um único fornecedor e daí há o crescimento do lucro básico. Além disso, toda empresa produtora ou prestadora de serviços pode pensar nas chamadas vendas cruzadas: outros serviços relacionados ou não com o primeiro. Quando se consegue vender a um mesmo cliente mais de um serviço, há uma certa economia. E obviamente os clientes fiéis são os principais candidatos a comprarem os itens da oferta ampliada.

**c) Lucro a partir de custos operacionais reduzidos:** a medida que os clientes se tornam mais experientes, eles passam a exigir menos do fornecedor. Já não há tanta necessidade de explicações sobre como funciona o processo de compra, o cliente telefona e pede o de sempre. Isto quando já não existe um contrato de reposição contínua ou serviço contínuo que, sem dúvida, barateia o processo de compra.

A LL Bean por exemplo, usa o padrão de compras dos clientes para estimar a probabilidade de compra, por cliente, de cada artigo de sua linha de produtos. Com esta informação ela envia aos clientes apenas aqueles catálogos com produtos cuja probabilidade de compra exceda um determinado valor. Vê-se portanto uma redução de custos com os clientes de sempre.

**d) Lucro a partir de indicações para outros clientes:** nesta conta que estamos fazendo é preciso registrar o que se ganha nas transações com clientes indicados por clientes leais, que conhecem nosso trabalho e nos indicam. No caso de serviços logísticos em que um potencial cliente percebe risco, não conhece o tipo de resposta que vai conseguir, as indicações são muito importantes.

**e) Lucro a partir de preço prêmio:** clientes novos freqüentemente se beneficiam de descontos promocionais de lançamento ao passo que clientes habituais tendem a pagar preços regulares. Ao perceber valor no que recebem, não se sensibilizam com promoções como as "iscas" lançadas pelos concorrentes. O típico comentário é: "Nesse eu já confio; não vai ser por 5 ou 10% de desconto que vou correr risco e me incomodar depois. Acaba sendo o barato que sai caro".

Se o fluxo representando na figura 2 fosse referente à fidelização de empregados, os efeitos da retenção seriam os ganhos de produtividade decorrentes do aprendizado, da experiência no trato com os clientes, o próprio discernimento sobre tipos diferentes de clientes e como atender-los, a manutenção do relacionamento com os clientes, etc.

## Como Fidelizar

Conforme mencionado anteriormente, para fidelizar é preciso criar valor superior para grupos de clientes mais atrativos para a empresa. Portanto, o primeiro passo é ter classificados os clientes pela rentabilidade que proporcionam. Em segundo lugar é preciso identificar em cada um dos grupos quais os atributos mais valorizados por seus integrantes e garantir que aqueles atributos serão desempenhados de forma consistente procurando inclusive superar as expectativas dos clientes.

Cabe comentar também sobre os programas de fidelização sugeridos na literatura especializada. São ações que procuram dar um tratamento diferenciado aos parceiros que se deseja reter. Numa classificação bastante prática, Berry e Parasuraman (1991) identificam três tipos de programas de fidelização.

O primeiro tipo inclui os mecanismos que procuram retribuir a lealdade do cliente com algum prêmio, alguma retribuição financeira como bônus, descontos, etc. e que podemos simplificar dizendo que em resumo, direta ou indiretamente afetam o preço do serviço. Este tipo de programa tem provado ser o de mais fácil imitação e, portanto, não consegue sustentar uma vantagem competitiva por muito tempo. O exemplo mais conhecido é o dos programas de milhagem das companhias aéreas. As primeiras empresas que em seus países introduziram a novidade tinham como objetivo a diferenciação. Com o tempo perceberam que suas concorrentes também lançaram a "novidade". O resultado foi que o que seria um diferencial, passou a ser uma obrigação. Com a adesão de milhares de clientes aos programas, as empresas precisaram dispor de uma estrutura administrativa e tecnológica caríssima. Ao mesmo tempo, precisaram introduzir quotas por vôo, períodos bloqueados e toda uma série de dificuldades para o "cliente leal". Como conseqüência, o que era para premiar clientes assíduos virou fonte de reclamações, queixas a órgãos de defesa do consumidor, etc.

Vê-se, portanto, que o mecanismo de ofertar vantagens, prêmios, bônus, créditos ou outros artifícios para criar a "lealdade" entre os parceiros, na realidade tentam aumentar os custos de mudança ou a freqüência de compra, sem haver necessariamente a preocupação com a satisfação do cliente.

Num segundo nível, a empresa vai além da retribuição financeira construindo relacionamentos no terreno social. Tenta-se personalizar o relacionamento através de key accounts, procura-se conhecer as necessidades e desejos dos clientes, identificar pessoas-chave na organização parceira, conhecer as pessoas envolvidas na parceria pelo nome, um que outro brinde, enfim reforçando o relacionamento através de iniciativas como convites para eventos que a empresa promova. Esta segunda categoria de mecanismos de fidelização, pelo fato de introduzir alguma iniciativa de customização, tem um potencial de fidelização superior aos da primeira categoria.

Num terceiro nível, chamado de estrutural é a vez de usar a estrutura da empresa para prover algum tipo de serviço de valor para o cliente e não disponível em outras empresas. Normalmente são serviços que utilizam a base tecnológica da empresa e que ajudam os parceiros a serem mais eficientes ou produtivos. Os instrumentos dessa categoria têm um elevado potencial de fidelização.

Algumas empresas recorrem a sites da Internet para, por exemplo, facilitar a recuperação do serviço. A Cisco Systems, por exemplo, criou um banco de dados que permite uma pesquisa por palavra-chave de perguntas e respostas dadas a outros clientes. À medida que surgem novos problemas, as formas de resolvê-los são acrescentadas ao banco de dados. Para problemas mais complexos, a Cisco

desenvolveu um "mecanismo de resolução de problemas", um sistema especialista que conduz o usuário por processos de identificação e resolução dos mesmos. A empresa utiliza uma série de perguntas criadas por especialistas em serviço para levar os clientes à solução. Os problemas que não conseguem ser resolvidos pela tecnologia on-line são repassados ao sistema de suporte telefônico. Além disso, a Cisco oferece um "bug toolkit", uma coleção de ferramentas interativas para identificar, rastrear e resolver bugs de software. (Tax e Brown, 1998)

Ao registrar as falhas de serviço em um banco de dados, a Cisco Systems também melhora a recuperação, pois a identificação de problemas sistêmicos leva a diagnósticos mais rápidos e precisos das reclamações dos clientes e a melhorias nos bancos de dados dos sistemas especialistas e mecanismos de resolução de problemas no site da empresa. A abordagem da Cisco proporciona ao cliente maior controle e flexibilidade na resolução do problema, aumentando a justeza do serviço.

Aliás, a Internet é uma das ferramentas mais úteis em fidelizar os parceiros através da estrutura da empresa. Informações de todo tipo (como atualizar programas, novas versões, situação dos pedidos pendentes de entrega, dicas sobre como obter melhor desempenho na utilização dos produtos, como proceder para aceder a garantias), são exemplos de iniciativas que proporcionam ao cliente uma sensação de valor superior.

Dentre as possibilidades da Tecnologia de Informação na fidelização de clientes vem o tratamento das informações relacionadas com o consumo cliente por cliente e que permitiu o desenvolvimento de novas ferramentas de marketing como o CRM ou Marketing 1 a 1, cuja idéia é desenvolver e gerenciar relações individuais com clientes individuais.

O gerenciamento de um banco de dados de clientes permite melhor entendimento do cliente e a construção de uma relação baseada em uma série contínua de interações colaborativas. Com o barateamento dos recursos computacionais tornou-se prático e acessível em grande escala. Assim, ao invés de trabalhar com amostras de mercado de clientes potenciais para determinar as necessidades do cliente "médio", as três tecnologias básicas de um CRM (base de dados, interatividade e personalização) permitem a preocupação com cada cliente individualmente. A Amazon talvez seja o exemplo mais conhecido de utilização da informação sobre hábitos de consumo dos clientes para fideliza-los.

### **Considerações Finais**

São os clientes leais e não os clientes meramente satisfeitos que sustentam a liderança de uma empresa. Para conseguir a lealdade não é suficiente ter produtos e serviços continuamente melhorados, a preços competitivos. Os programas que oferecem vantagens e descontos aos clientes freqüentes também não suportam a fidelidade. Isto porque a maioria dessas abordagens não tem como alvo o cliente individual e seu conceito de valor. Elas tratam os clientes como um todo, sem preocupação com a diferenciação. Para fidelizar é preciso identificar grupos de clientes atrativos ou com potencial de vir a ser atrativos, identificar suas necessidades, preocupações, enfim o que eles consideram como valor e desenvolver produtos e serviços que conduzam a obtenção do valor. É lógico que tudo isto custa mas estas iniciativas não devem ser vistas como custo e sim como investimento cujo retorno se fará sentir no médio e longo prazo.

### **Referências:**

Berry, L.L.; Parasuraman, A. Marketing Services. The Free Press, New York, 1996.

Dicello, R. Is Your Supply Chain Achieving Customer Loyalty. inboundlogistics.com, april 2000.

Reichheld, F.F. The Loyalty Effect. HBS Press, Boston, 1996

Reichheld, F.F; Markey Jr., R.G.; Hopton, C. The loyalty effect - the relationship between loyalty and profits. European Business Journal, 2000, pp. 134-139.

Tax, S.S.; Brown, S.W. Recovering and learning from service failure. Sloan Management Review. v. 40, n.1, pp. 75-88, Fall 1998.

Kleber Figueiredo é professor e pesquisador do Centro de Estudos em Logística do COPPEAD/UFRJ.